

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення системи управління персоналом
підприємства»**

**(за матеріалами ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»»,
Київська обл, м. Бровари)**

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Однораз
Ярослави Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

Випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
«Удосконалення системи персоналу підприємства»
**(за матеріалами ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО» м.
Бровари, Київська обл.)**

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 36 сторінок, в т.ч. 5 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань, викладених на 3 сторінках.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Для досягнення мети виконано наступні завдання:

- обґрунтовано концептуальні підходи до удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- виконано організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проведено аналіз системи управління персоналом підприємства;
- розроблено програму удосконалення системи персоналом підприємства;
- запропоноване організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми удосконалення системи персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти процесу удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Інформаційною базою дослідження є посібники та навчальні підручники законодавчі та нормативні документи, видання з вивчення системи управління персоналом, статистичні відомості, статистичні дані, документи та результати досліджень ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО»».

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО»».

Рік виконання роботи 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

**«Удосконалення системи управління персоналом підприємства»
(за матеріалами ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО» м.
Бровари, Київська обл.)**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу удосконалення системи управління персоналом підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого удосконалення теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства упродовж 2019-2021 років з метою розробки програми удосконалення системи управління персоналом підприємства, оцінено ефективність запровадження змін.

Ключові слова: система управління персоналом підприємства, удосконалення системи управління персоналом підприємства, ефективність впровадження програми удосконалення системи управління персоналом підприємства

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

**«Improving the personnel management system of the enterprise»
(based on the materials of "SKALKO QUALITY WINDOW FACTORY" LLC,
Brovary, Kyiv region)**

Final qualifying paper deals with devoted to the study of the process of improving the company's personnel management system. The work solves an important scientific and practical task regarding the further improvement of the theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for the improvement of the company's personnel management system.

The dynamics of the main indicators of the company's activity during 2019-2021 were studied in order to develop a program for improving the company's personnel management system, and the effectiveness of the implementation of changes was evaluated.

Keywords: enterprise personnel management system, improvement of the enterprise personnel management system, effectiveness of the implementation of the enterprise personnel management system improvement program

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП
Кафедра Менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 менеджмент
Спеціалізація управління бізнесом

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20 _____ р.

**Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Однораз Ярославі Андріївні
(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
«Удосконалення системи управління персоналом підприємства» (за матеріалами ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»», Київська область, м. Бровари)

Затверджена наказом ректора від « 11 » жовтня 2022 року
№ 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи _____

Мета роботи _____ обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Об'єкт дослідження _____ система управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Предмет дослідження _____ методичні та практичні аспекти процесу удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади функціонування системи управління персоналом підприємства;

Розділ 2. Дослідження особливостей функціонування системи управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 2.2 Оцінка ефективності та результативності управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»; **Розділ 3.** Вдосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» 3.1 Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства 3.2 Прогнозування ефективності та результативності реалізації заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО». Висновки та пропозиції, Список літературних джерел.

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	Фактично
1.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	До 01.11.2022р.	виконано
2.	Складання плану випускної кваліфікаційної роботи та підготовка індивідуального завдання	До 14.11.2022р.	виконано
3.	Рецензування плану випускної кваліфікаційної роботи	До 21.11.2022р.	виконано
4.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 16.12.2022р.	виконано
5.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	28.11.22 – 16.12.22 р.	виконано
6.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної	До 16.12.22р.	виконано

	кваліфікаційної роботи		
7.	Захист звіту з практики	Згідно графіка навчального процесу	виконано
8.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	3 10 по 20 число щомісяця	виконано
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (аналітично-дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	До 23.12.2022р.	виконано
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження) та її реєстрація	До 27.01.2023р.	виконано
11.	Підготовка відгуку наукового керівника	До 06.02.2023р.	виконано
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	виконано
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	виконано
14.	Проходження зовнішнього рецензування	Згідно графіка	виконано
15.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	Згідно графіка	виконано
16.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	Згідно графіка навчального процесу	виконано

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Сичова Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Підкамінний

I.M.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Однораз Я.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Однораз Я.А. виконала ВКР на актуальну для ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»» тему. Опанування достатньої кількості першоджерел дозволило автору обґрунтувати теоретичні та методичні засади функціонування системи управління персоналом підприємства.

В аналітичній частині роботи досліджено особливостей функціонування системи управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»», що дозволило запропонувати слушні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Мету і завдання дослідження досягнуто в повному обсязі.

В цілому за змістом та оформленням ВКР відповідає вимогам і рекомендується до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Сичова Н.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Однораз Я.А.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Підкамінний І.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____ Бай С.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО»	14
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2. Оцінка ефективності та результативності управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»	19
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО»	24
3.1. Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства.	24
3.2. Прогнозування ефективності та результативності реалізації заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»	30
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: українська економіка знаходиться в умовах кризового стану, тому сучасним підприємцям вкрай важливо слідкувати за ефективністю системи управління персоналом власного бізнесу. Для досягнення успіху необхідним є саме раціональне використання людського ресурсу. Адже результативність роботи підприємства та збільшення рівня прибутковості в нестабільних економічних ситуаціях взаємозалежить від кваліфікації персоналу та гнучкої кадрової політики.

Удосконаленням системи управління персоналом підприємства варто займатися комплексно, тобто враховувати низку чинників, зокрема технічні, соціально-економічні, правові, психологічні та под. аспекти. Слід тут звертатися до сучасних наукових розвідок та на основі комбінування методів покращення ефективності управління персоналом та зовнішніх факторів будувати стратегію ефективного залучення кадрів.

Інформаційні джерела дослідження – підручники, навчальні посібники та праці науковців: Кепко В.М., Лобінцева В.В., Мінчак Н.Д., Никифоренко В.Г., Олійник О.С., Продіус О.І., Рульєв В.А., Ткачук В.О. та інші.

Об'єктом нашого дослідження є процес управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Предмет дослідження – методичні та практичні аспекти процесу удосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних та методичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»».

Відповідно до мети роботи були визначені наступні **завдання дослідження:**

- з'ясувати теоретичні та методичні засади функціонування основи системи управління персоналом підприємства;
- дослідити та оцінити систему управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»»;
- визначити проблеми та розробити програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства;
- спрогнозувати ефективність та результативність реалізації запропонованої програми.

Для розв'язання поставлених завдань застосовано наступні **методи:** метод наукового пізнання, порівняння, структурний аналіз, системний підхід.

Структура. Робота складається зі вступу, трьох розділів, поділених на підрозділи, висновків і пропозицій та переліку використаної літератури (30 позицій).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство – це не тільки техніка і технологія. Основа будь-якої господарської структури – його трудовий колектив [6, с. 9]. Нині бізнес знаходиться в складних та динамічних умовах, а отже, зростає інтерес до покращення ефективності системи управління персоналом підприємства. Ще десять років тому конкурентна перевага однієї організації перед іншою розглядалася з технічної точки зору (новітні технології виробництва, сучасне обладнання тощо). Але зараз найважливішою конкурентною перевагою стає персонал організації, зокрема його високий рівень знань і професіоналізм [10, с. 110]. Кваліфікація персоналу та гнучкість кадрової політики безпосередньо впливає на успіх та прибутковість бізнесу. Відтак кращих результатів досягають ті підприємці, які мають висококваліфіковані кадри.

Перш ніж перейти до усвідомлення процесу управління персоналом, слід розібрати загалом, що науковці закладають у поняття «персонал». Наприклад, Д. П. Мельничук та О. В. Крушельницька у своєму навчальному посібнику дають визначення означеному терміну як *«основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників»* [13]. Якщо ж ми поглянемо на пояснення І. І. Бажана, то побачимо, що теоретик вважає персоналом *«сукупність всіх людських ресурсів, які має організація»* [2]. Тобто вже навіть на цьому етапі бачимо різницю у підходах науковців, Бажан не створює додаткових вимог до осіб, яких заносить до поняття «персонал», Мельничук та Крушельницька натомість зазначають, що персоналом вважається не просто група певних людей, а важливою є саме їх кваліфікація, з цього виходить і особливість змінності складу персоналу. Адже працівники можуть втрачати кваліфікацію або ж змінюватимуть вимоги керівництва, потреби підприємства і т.ін..

Перейдемо до розгляду терміну «персонал» у контексті більш свіжих досліджень. Спершу розглянемо визначення науковців А. О. Азарової, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець, вони розуміють під цим поняттям *«сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності, технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників»* [1]. Натомість І.Г. Новак у своїй роботі «Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства» зазначає, що персонал – це *«певна сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві або у сфері діяльності та вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички у проведення фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань»* [19; с. 2]. Відтак бачимо, що відбувається еволюція теоретичного погляду на персонал як такий, тепер важливим стає й аспект того, що працівник вкладає в підприємство, простіше кажучи, - провідним стає не факт наявності кваліфікованого (чи ні) робітника, а момент його користі на підприємстві, необхідність вкладу в прибутковість та успішність бізнесу. Що також цікаво в дослідженні І.Г. Новак, - це те, що вона розрізняє поняття «персонал» та «кадри». При цьому зазначаючи, що термін кадри *«не відображає уявлення про особисті якості людини та її інтереси, а ось поняття «персонал» дає уявлення про працівника як про індивідуальність, якій притаманна певна характеристика»* [19; с. 2]. Тут стають помітними взаємозв'язки розвитку суспільства та еволюції в термінологічній базі менеджменту. Тобто закономірним є розширення термінологічної бази шляхом врахування зміщення акцентів у суспільстві, тепер увага прикута не лише до професійних здібностей того чи того працівника, а й до його особистісних якостей, нині навіть на рівні законодавства відбуваються зміни задля захисту персоналу. Показовим є, наприклад, один із останніх законопроектів «Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо протидії порушенню прав у сфері праці» (№5749). Завдяки йому влада ввела адміністративну

відповідальність за цькування на роботі, або мобінг [25]. Тож бачимо, що особливості кожного працівника як особистості захищаються вже навіть на законодавчому рівні, тому логічним стає й оновлення термінологічної бази в сфері менеджменту.

Відтак розуміємо, що така зміна веде за собою й трансформацію концепції діяльності підприємства. Наразі йдеться про те, що результативність бізнесу залежить як від чисельності кваліфікованих працівників, так і від рівня їх мотивації. Тут важливим є якраз врахування особистих інтересів кожного конкретного робітника. Адже сучасні компанії потребують залучених співробітників, які зацікавлені в успішності та конкурентоспроможності [7, с. 399].

Далі нам варто розглянути поняття класифікації персоналу. Звернемося до тієї, яка передбачає розподіл працівників за принципом участі у виробничій діяльності. Так персонал підприємства поділяють на «промислово-виробничий» та «непромисловий».

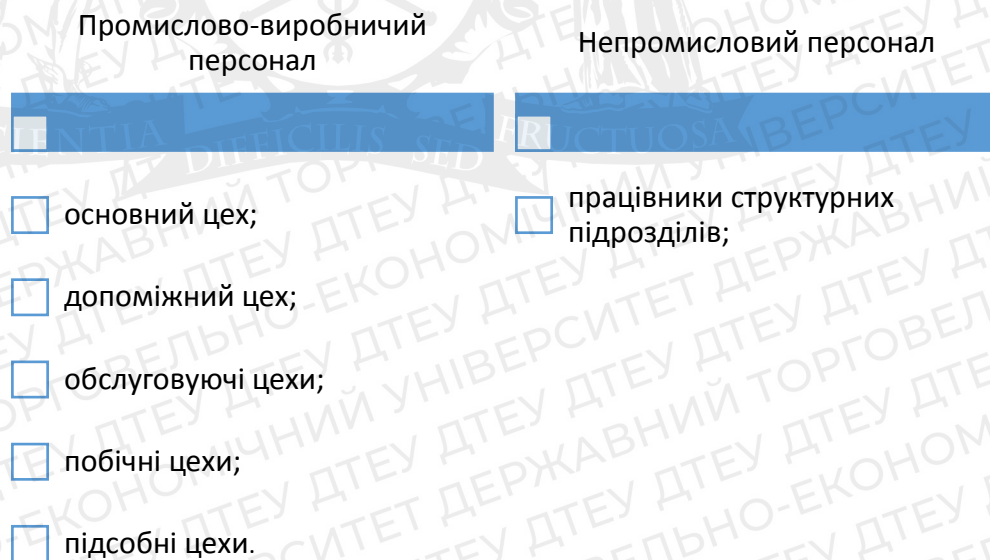


Рис. 1.1 Кваліфікація персоналу за принципом участі у виробничій діяльності [17].

Тож, промислово-виробничий персонал – це ті працівники, які займаються безпосередньо виробництвом, його обслуговуванням та управлінням. А непромисловий персонал - робітники структурних

підрозділів, які перебувають у структурі підприємства, проте не є промислово-виробничими, зокрема йдеться про лікувально-оздоровчі заклади, дошкільні заклади, ЖКГ, культурно-освітні заклади та под..

Варто також зупинитися на класифікації персоналу за характером виконуваних функцій. Тут виділяють чотири його типи: керівники, спеціалісти, службовці та робітники.

Керівники займають посади управлінців підприємств, вони зобов'язані приймати управлінські рішення та водночас забезпечувати їх виконання. Якщо ж ми говоримо про спеціалістів, то це працівники, які виконують економічні, технічні та фінансові роботи. Вони збирають, обробляють та аналізують необхідну керівникам інформацію, а також відповідають за нові ідеї. Категорія службовців включає осіб, які займаються документацією та сферою контролю й обслуговування, тобто виконанні стандартних процедур. Термін робітники передбачає безпосередню участь у процесі виробництва та виконанні допоміжних робіт.

Із поняттям персонал ми ніби розібралися, тому вважаємо можливим перехід уже власне до терміну «управління персоналом». Різні науковці мають дещо відмінний погляд на визначення цього терміну, розглянемо кілька з них:

- 1) на думку Н.І. Ситника, *«управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції»* [22];
- 2) В.А. Рудьов, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська у своїй праці визначають окреслене поняття як *«...системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»* [21; с. 12];
- 3) М.О. Тонюк зазначає, що управління персоналом – це *«...ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості,*

розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства» [23; с. 63].

4) На думку Л.І. Михайлової, *«Управління персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя» [15].*

5) М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова під управлінням кадрами розуміють *«процес планування, підбору, підготовки, оцінки і неперервної освіти кадрів, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і в результаті покращення життєвого рівня» [8, с. 27].*

Тобто, як бачимо, всі згадані дослідники говорять про управління персоналом, як про певну ефективну систематичну діяльність. Водночас кожен із них виділяє свої аспекти її успішності. Хтось говорить про мотивацію персоналу, інші ж наполягають на виокремленні кожному працівникові відповідної ролі задля досягнення оптимального розвитку підприємства. При цьому, варто зазначити, що *«управління персоналом як діяльність - більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і, в сучасних умовах господарювання, прості кадрові служби, які займались тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатопрофільні відділи (служби) персоналу» [12, с. 25].*

Тому для результативної діяльності організації слід завжди модернізувати та удосконалювати ефективність кадрів.

Для уникнення кризових явищ в компанії кадрова служба повинна у найкоротші строки розв'язувати завдання заміщення вакансій кваліфікованими працівниками [9, с. 126]. Важливим при цьому є вміння правильно організувати процес рекрутингу. Розглянемо підходи різних авторів до визначення поняття «рекрутинг»:

1) К. П. Качан під рекрутингом розуміє *«двосторонній процес залучення і утримання персоналу»* [11; с.18].

2) В. Ю. Божанова та М. І. Русінко зазначають, що рекрутинг – *«підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду»* [4, с. 36].

3) Науковці Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина та Н.В. Семенченко фактично ототожнюють поняття рекрутингу і підбору персоналу та визначають їх як систему *«заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на виробництві всі посадові обов'язки»* [5, с. 27].

4) О. С. Лавріненко вважає, що рекрутинг – це *«робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи»* [14, с. 4].

5) Дослідниці К.Г. Наумік та І.Ю. Жилиєва стверджують, що *«означити рекрутинг можна так – комунікативний бізнес-процес як система доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації»* [16, с. 57].

При цьому, велику роль у прибутковості підприємства відіграє обрана система управління персоналом організації. Закономірно, що О.С. Олійник розглядає поняття системи як *«сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом»* [20; с.514]. Таке визначення науковця фактично підтверджує думку про те, що система управління стає визначальною для досягнення успішності бізнесу. Відтак навіть найбільш кваліфіковані кадри можуть не нести жодної вигоди підприємству за умови хибно обраної системи їх управління.

Однак тут важливо розуміти, що обрана система управління персоналом не має бути статичною, тобто вона має змінюватися та модернізуватися відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів економічного процесу.

Задля цього варто більш детально зупинитися на згаданому понятті.

Отже, система управління персоналом – це комплекс взаємозалежних частин, які спрямовані на загальний успіх. Варто також розуміти, що ці елементи самостійні, а відтак відповідають за окремі функції.

Система сформована так, що окремих працівник або структурний підрозділ має свої задачі та контрольований потік інформації.

Для ефективної роботи персоналу, слід поєднувати керуючу та керовану системи.

Керуюча система – органи управління, до яких входять управлінці, які відповідають своєму масштабу діяльності та мають специфічні функції. Тобто це лінійні керівники, які безпосередньо займаються схемою використання та організації персоналу.

Тоді як керована система – це орган, який підпорядкований керуючій системі та змінюється відповідно до її рішень. При цьому вона містить свою підсистему, де є об'єкт та суб'єкт управління. Під об'єктом розуміють ті елементи, якими управляють, а суб'єкт – частина, яка керує. Простіше кажучи, підлеглі та керівник.

Загалом система управління кожного окремого підприємства має свої функції, однак можемо назвати кілька основних:

- ✓ необхідний підбір певної кількості персоналу, що відповідає характеру та обставинам роботи саме цієї фірми;
- ✓ управління персоналом передбачає його попереднє навчання. Ця функція необхідна для введення працівника в курс справ на підприємстві та видозмінені його функцій відповідно до конкретних завдань.

- ✓ після підготовки важливо провести оцінку можливостей кожного працівника. Тут звичайно кожне підприємство обирає свій спосіб оцінки.
- ✓ важливою функцією системи управління персоналом є його відзнака, компенсація витраченого часу, розуму, ентузіазму, що працівники витратили задля втілення необхідних підприємству задач.

Тож закономірно, що з такою кількістю функцій кожна система управління персоналом має свої підсистеми.

Підсистема - це елементи системи, які працюють самостійно та відповідно до своїх функцій.

Ці підсистеми можуть видозмінюватися, однак є певні основні, зокрема це:

- підсистема **загального та лінійного керування**. Вона відповідає за управління в цілому, організовує функціонування окремих підрозділів;
- **управління підбором та обліком персоналу**. Головні завдання цієї підсистеми – це співбесіди, облік, відзначення, профорієнтація, зайнятість та, за потреби, звільнення працівників;
- **планування та маркетинг**. Цей підрозділ здійснює аналіз ситуації на ринку праці, розробляє кадрову політику, стратегії управління та планування необхідної кількості персоналу. Також відповідає за рекламу та загалом просування фірми;
- **управління трудовими відносинами**. Тут йдеться про внутрішні та зовнішні взаємозв'язки персоналу, тобто контакти управлінців та підлеглих, певні стресові та конфліктні моменти, психологічну підтримку, відповідність етичним нормам;
- **управління розвитком персоналу**. Зазначена підсистема керує прогресом персоналу, тобто навчає його, підтримує в процесі адаптації, оцінює їх та прогнозує раціональність їх залучення та можливості професійного зростання;

- **забезпечення нормальних умов праці.** Ця підсистема створює необхідні технічні, психологічні, фізичні та ергономічні (тобто ті, що сприяють підвищенню продуктивності та водночас турбуються про здоров'я працівника) умови праці;
- **мотивація поведінки персоналу.** Тут йдеться про нормування роботи, тобто чітку систему оплати та премій, способи заохочення та мотивації персоналу, можливість бути залученим до загального прибутку підприємства;
- **управління соціальним розвитком.** Працівники цієї підсистеми займаються забезпеченням необхідним харчуванням, житлом, дитячими закладами для працівників. Також турбується про їх культурний та фізичний розвиток;
- підсистема **правового забезпечення;**
- **розвитку організаційної структури;**
- **інформаційного забезпечення.**

Загалом ці підсистеми можуть видозмінюватися та поєднуватися різним чином. Одним із чинників таких відмінностей може бути розмір підприємства. Відповідно на малих підприємствах до однієї підсистеми можуть входити задачі інших підсистем, тоді як на великих фірмах кожна підсистема займається тільки своїми завданнями. Як підсумок, можна сказати, що поєднання зазначених підсистем виняткове для окремого підприємства та відповідає його специфіці.

Система управління персоналом складна та неоднорідна. Важливо, щоб вона була не статична та модернізувалася відповідно до нових завдань підприємства та зовнішніх умов. Цей елемент управління має свої підсистеми, які виконують свої функції та враховують особливості людського ресурсу, що дозволяє ефективно його залучати та задовольняти загальні потреби підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Питання ефективності системи управління персоналом розкриємо на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» місто Бровари Київської області. Підприємство на ринку з 2007 року, нині є прибутковим та багатопрофільним.

Товариство має два офіси, один із них знаходиться в місті Бровари за адресою вул. Київська, 247, офіс 7, інший – в селі Луб'янка Бучанського району, на вул. Чкалова, 39.

Спеціалізується на виготовленні балконів, вікон та дверей. Зокрема, пропонує такі послуги:

- ✓ винос балкону;
- ✓ облаштування балкону «під ключ»:
 - скління балконів;
 - ремонт та утеплення балконів;
 - дизайн балкону;
 - виготовлення підлоги;
 - виготовлення шаф та тумбочок;
 - встановлення сушарок для білизни;
 - проведення електрики;
- ✓ об'єднання балконів із кімнатою;
- ✓ виготовлення вікон;

- ✓ виготовлення та встановлення металопластикових дверей (вхідні, міжкімнатні, двері на балкон).

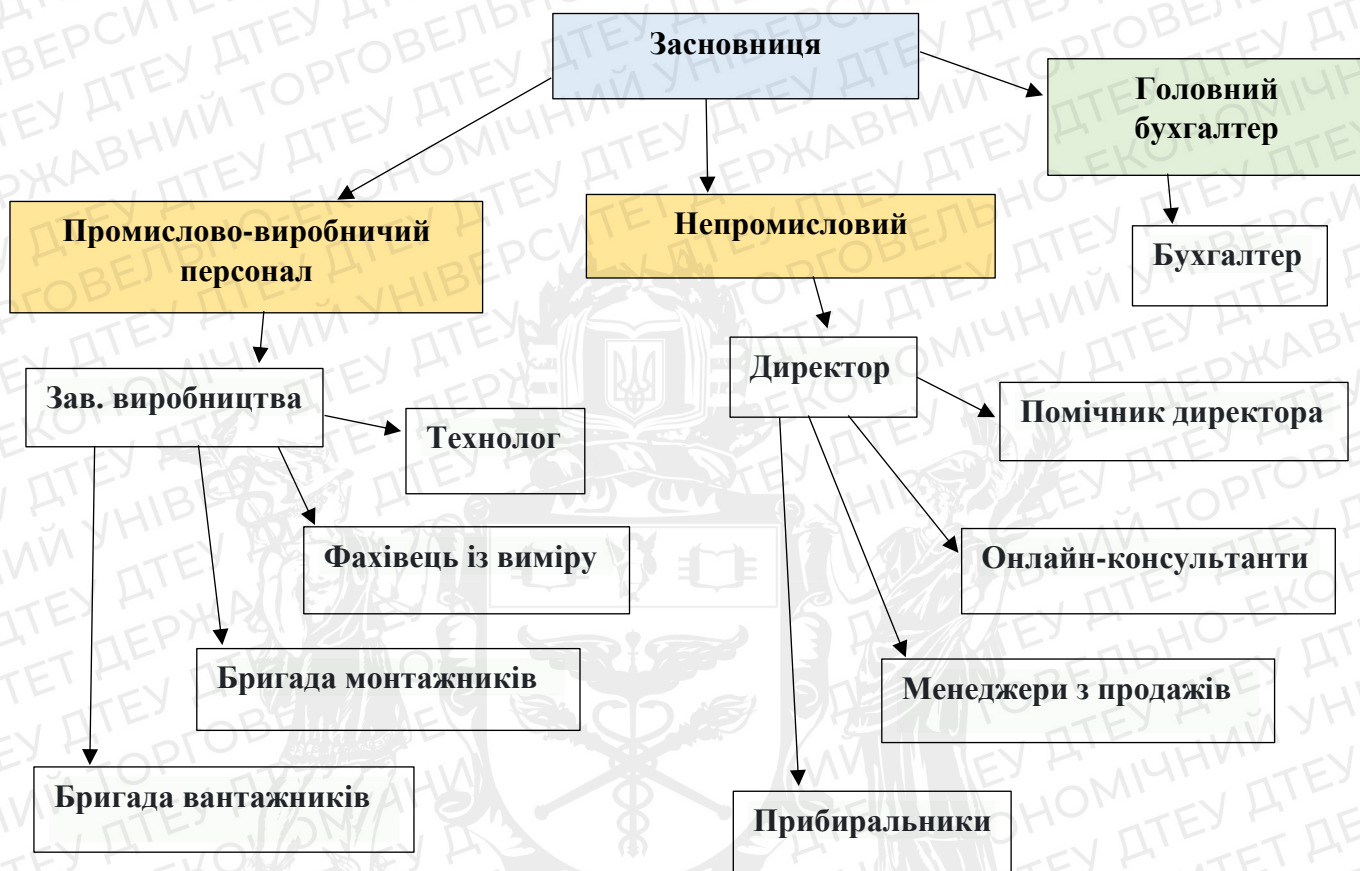


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»

Джерело: складено на основі інформації від керівництва підприємства

Із такої структури підприємства стає зрозуміло, що фірма має три рівня управління. На найвищому стоїть засновниця – представниця керуючої системи, їй підпорядковані промислово-виробничий та непромисловий персонал і бухгалтерський відділ.

На другому рівні – керована система – тобто завідуючий виробництва та директор відповідно. Їм підпорядкована решта робітників підприємства. Завідувачу виробництва підпорядковані: технолог, фахівець із виміру, бригада монтажників та вантажники. Директор керує помічником, онлайн-консультантами, менеджерами з продажів та прибиральникам.

Підприємство має акаунти в соціальних мережах, зокрема фейсбук та ТікТок. На цих сторінках публікуються здебільшого вже виконані роботи

цього підприємства, а також матеріали фірми та перелік послуг, які вона надає. Акаунтами управляє безпосередньо директорка.

Приклад дописів на Фейсбуці:

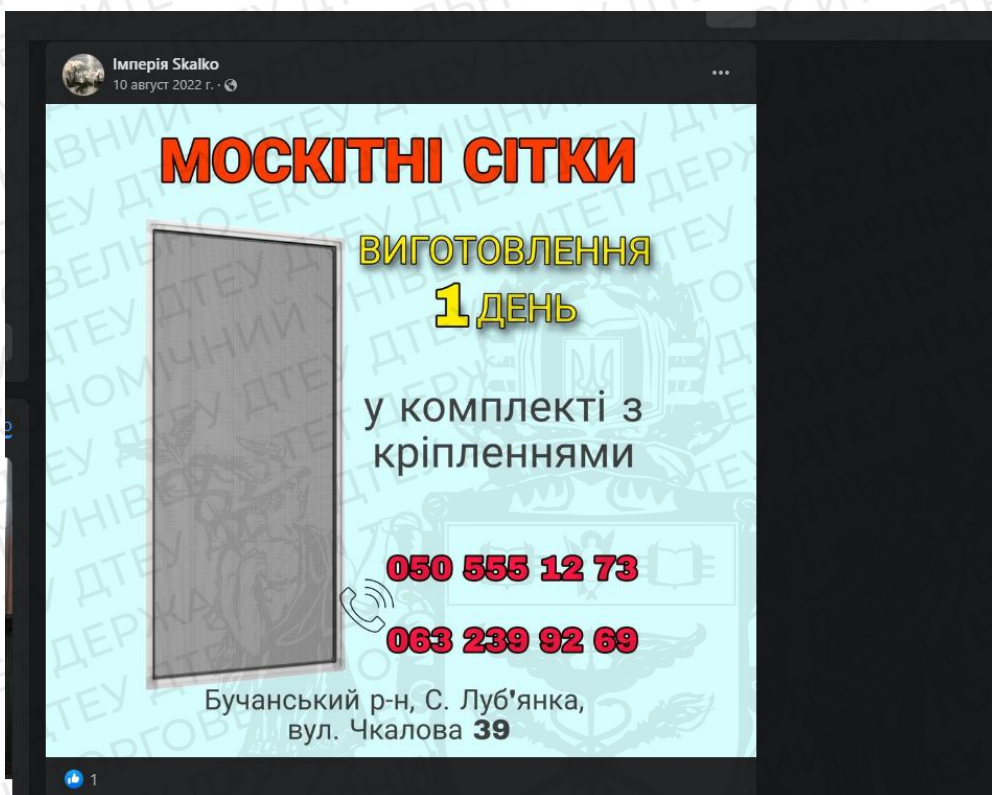


Рис 2.2 Публікація на фейсбук-сторінці «Імперія Skalko»

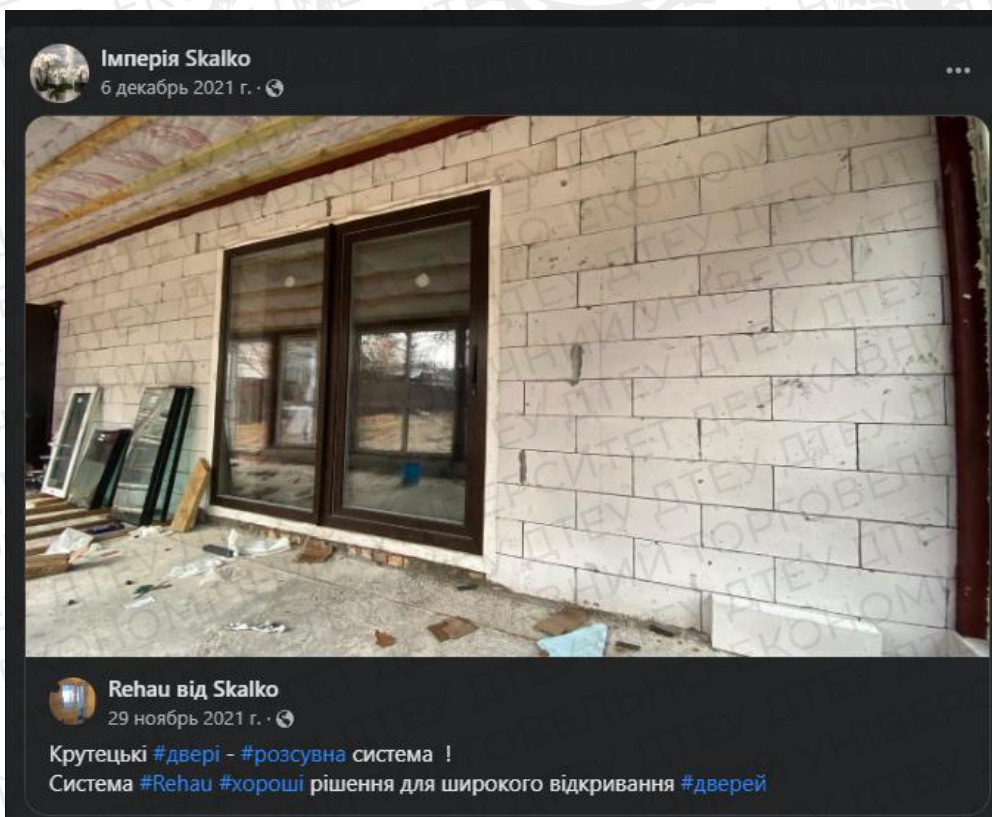


Рис 2.3 Публікація на фейсбук-сторінці «Імперія Skalko»

Приклади публікацій у ТікТоці:

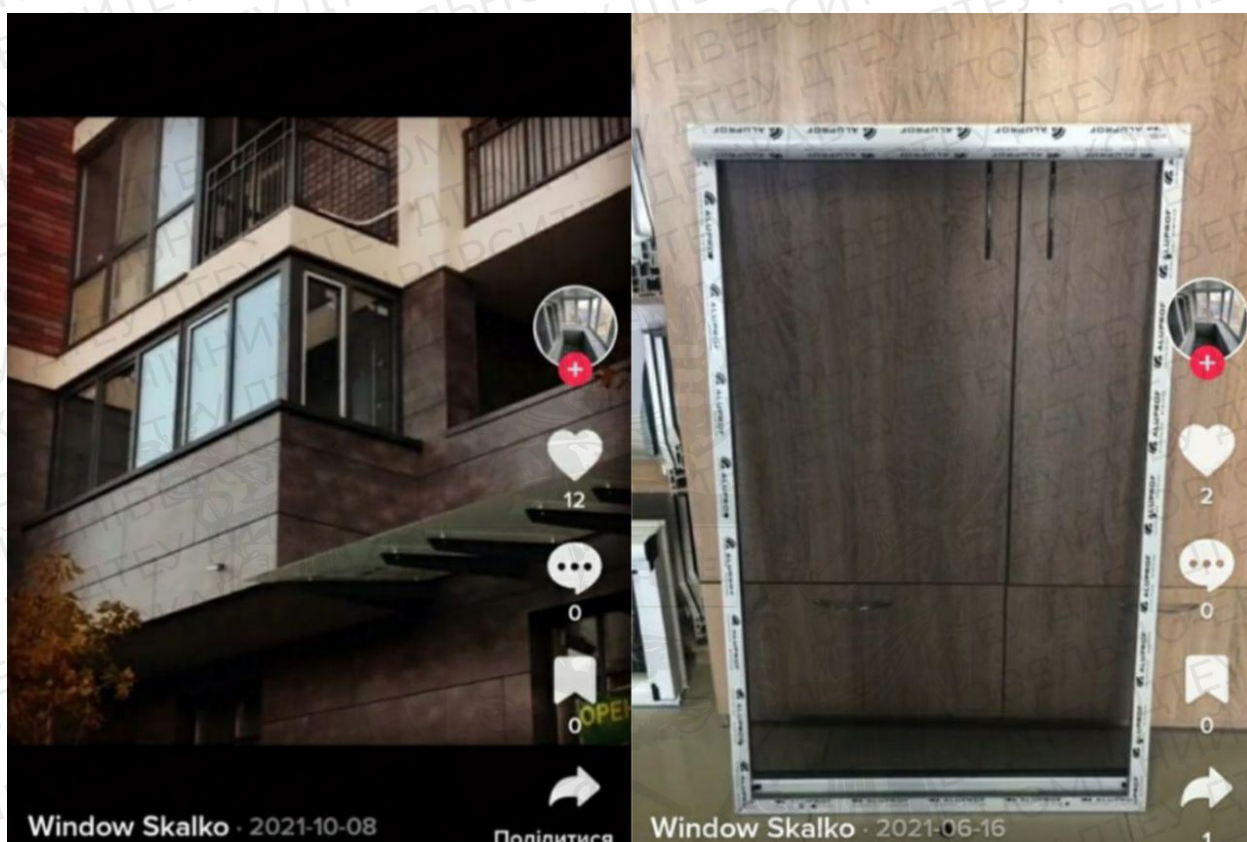


Рис 2.4 Публікації у ТікТоці «Window Skalko»

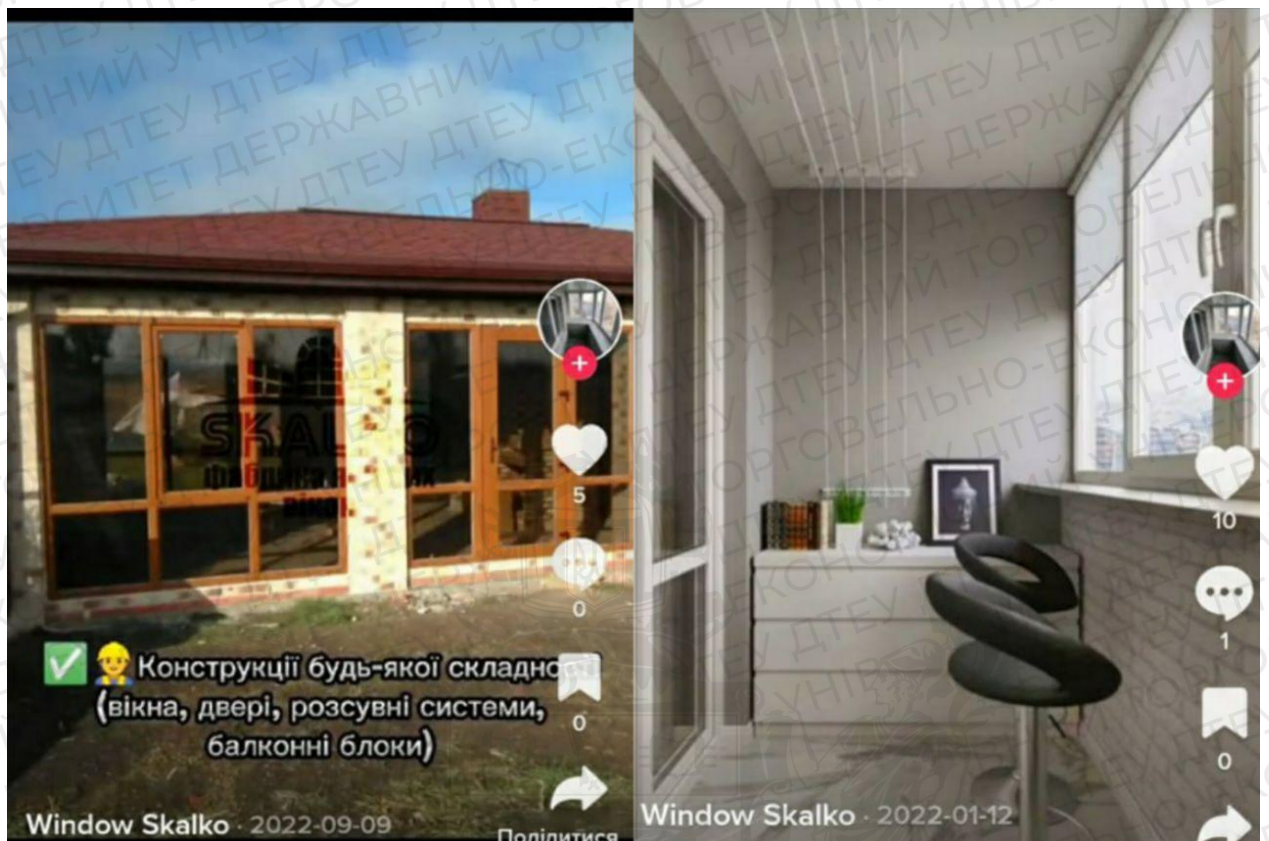


Рис 2.5 Публікації у ТікТоці «Window Skalko»

Далі слід оцінити кількісний та якісний показники працівників підприємства в межах окресленої структури.

Таблиця 2.1

Кількісна та якісна характеристика працівників

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
	к-ть осіб	к-ть осіб	к-ть осіб
Кількість штатних працівників	115	123	125
З них R:			
- керівники	3	4	4
- спеціалісти	31	36	36
- молодий обслуговуючий персонал	24	27	29
- допоміжний персонал	57	56	56

Джерело: складено на основі інформації від керівництва підприємства

Наступний крок - освітньо-вікова характеристики персоналу Товариства.

Таблиця 2.2

Освітньо-вікова характеристики персоналу Товариства

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
	к-ть осіб	к-ть осіб	к-ть осіб
Кількість штатних працівників на кінець року – всього	115	123	125
з них за віком від 18-30 років	27	31	33
30-65 років	85	89	90
працюючі пенсіонери (за віком)	3	3	2
Кількість керівників та спеціалістів, які закінчили навчальні заклади:			
I-II рівнів акредитації	27	29	29
III-IV рівнів акредитації	32	31	32

Джерело: складено на основі інформації від керівництва підприємства

2.2. Оцінка ефективності та результативності управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»

Оцінку ефективності та результативності управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» почнемо з динаміки чисельності працівників персоналу, яку виведемо на основі статистичних даних, поданих у попередньому підрозділі роботи.

У 2019 році фіксуємо кількість персоналу на рівні 115 осіб, у наступному 2020 році штат фірми налічував 123 особи. Тобто бачимо, що на підприємстві зафіксовано динаміку приросту персоналу, збільшення сягнуло близько 7%. Позитивна статистика у 2021 році зберіглася – на фірмі було зареєстровано 125 працівників. Тобто знову спостерігаємо збільшення розміру штату, однак цього разу приблизно на 2%. Відповідно до даних із Таблиці 1, у 2021 році на підприємство прийшли здебільшого працівники розряду «молодий обслуговуючий персонал». Тобто можемо зробити

висновок, що фірма є привабливою для новоспечених спеціалістів на працівників, які тільки починають свій кар'єрний шлях.

На підтвердження цієї думки стане й аналіз Таблиці 2, у якій помітна зміна освітньо-вікової характеристики персоналу. Зафіксовано найбільше збільшення кількості персоналу віком від 18 до 30 років.

Стабільність чисельності персоналу фактично є одним із найбільш показових факторів ефективності системи управління персоналом. Для кращої об'єктивності дослідження, плинність персоналу варто охарактеризувати за кількома показниками.

Почнемо з коефіцієнту обороту кадрів із прийняття, коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення та коефіцієнту загального обороту кадрів. Спиратимемося на теоретичну базу з праці Балабанової Л.В. та Сардак О.В «Управління персоналом».

Дослідниці пропонують розраховувати **коефіцієнт обороту кадрів з прийняття** за наступною формулою - $(Кп) = Чп/Чсер$, тобто через відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Тоді як **коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення** $(Кз) = Чз/Чсер$, має дорівнювати відношенню кількості звільнених працівників із організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

Коефіцієнт загального обороту кадрів $(Кз.о) = (Чп + Чз) / Чсер$ позначає відношення суми кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [3; с. 336-337].

Зазначені розрахунки зобразимо у вигляді таблиць.

Таблиця 2.3

Розрахунки коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, обороту кадрів зі звільнення та загального обороту кадрів

Показники	Роки	Абсолютне відхилення
-----------	------	----------------------

	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Середньооблікова кількість працівників за рік, к-ть осіб	115	123	125	8	2
Прийнято на роботу, к-ть осіб	7	11	4	4	-7
Звільнено з роботи, к-ть осіб	2	3	2	1	-1
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,06	0,09	0,03	0,03	-0,06
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,017	0,024	0,016	0,007	0,008
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,08	0,11	0,05	0,03	-0,06

Джерело: складено на основі інформації від керівництва підприємства

Із наших розрахунків видно, що оборот персоналу здебільшого складає менше 10%, лише в 2020 році спостерігаємо 11%. Тут важливо, що йдеться про позитивну тенденцію обороту персоналу, фактично за останні три роки фірма суттєво не втрачає працівників.

Підтвердити або спростувати цю думку можемо завдяки розрахунку **Коефіцієнту сталості кадрів**. Для обчислення спиратимемося на формулу з підручника Никифоренко В.Г. «Управління персоналом», де коефіцієнт сталості кадрів (Кстал.) визначається відношенням числа працівників, які перебували в списках організації протягом усього періоду (Чпост.) до середньооблікової чисельності працюючих (Чс.), тобто **Кстал. = Чпост. : Чс * 100** [18; с. 122].

Таблиця 2.4

Розрахунки коефіцієнту сталості кадрів підприємства

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
	к-ть осіб	к-ть осіб	к-ть осіб

Середньооблікова кількість працівників за рік	115	123	125
Загальна середньооблікова кількість працівників	$115+123+125 = 121$		
Число працівників, які перебували в списках організації протягом усього періоду	103		
Коефіцієнту сталості кадрів	$103:121*100 = 85 \%$		

Джерело: складено на основі інформації від керівництва підприємства

Тобто бачимо, що сталість кадрів знаходиться на доволі високому рівні – 85%. Відповідно це свідчить про професіоналізм управлінського складу підприємства, які створюють сприятливу атмосферу для праці.

Однак для глибшої оцінки ефективності управління персоналом підприємства варто звернути увагу на рівень трудової дисципліни на фірмі.

Спочатку визначимо види порушень трудової дисципліни, через які може відбутися розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця. Відповідно до Кодексу законів про працю України, звільнення вважається правомірним у таких випадках:

- *«систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення;*
- *прогулу (в тому числі відсутності на роботі більше трьох годин протягом робочого дня) без поважних причин;*
- *появи на роботі в нетверезому стані, у стані наркотичного або токсичного сп'яніння;*
- *вчинення за місцем роботи викрадення (в тому числі дрібного) майна роботодавця, встановленого вироком суду, що набрав законної сили, чи постановою органу, до компетенції якого входить накладення адміністративного стягнення;*

- *вчинення працівником мобінгу (цькування), встановленого судовим рішенням, що набрало законної сили» [26].*

За інформацією від директора ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО», серед звільнень за 2019-2021 рік був лише один випадок звільнення через порушення трудової дисципліни, йдеться про часті прогули та запізнення одного з працівників. Така статистика знову ж підтверджує високий рівень ефективності управління персоналом на зазначеному підприємстві.

Наступний етап нашого аналізу – оцінка достатнього рівня заохочень на фірмі. У нашому випадку керівництво ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» використовує такі види заохочень:

- ✚ преміювання (до свят, Дня народження, перевиконання робочого плану, залучення великої кількості клієнтів);
- ✚ оплата за роботу у вихідний день або за позанормові роботи;
- ✚ нагородження цінними подарунками (на корпоративах);
- ✚ оголошення подяки та нагородження почесними грамотами (працівників, які працюють на фірмі більше 5 років або зробили особливий внесок у розвиток підприємства);

Як заохочення працівників продовжувати свою трудову діяльність на підприємстві, можна також вважати можливість отримати абонемент до фітнес клубу за рахунок фірми.

Отже, загалом на Товаристві з обмеженою відповідальністю «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» працює наразі близько 125 осіб. Працівники підприємства умовно поділені на промислово-виробничий та непромисловий персонал. Дещо відокремлено в структурі фірми працює відділ бухгалтерії. Усі вони підпорядковані засновниці. Водночас у кожному підрозділі є свої керівники, які безпосередньо управляють персоналом свого відділу. Система управління персоналом цього підприємства є достатньо ефективною і майже не потребує коригування. Про це свідчить невисока плинність персоналу на фірмі, а також високий коефіцієнт сталості кадрів.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФАБРИКА ЯКІСНИХ ВІКОН «СКАЛЬКО»

3.1. Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства

У загальному після оцінки ефективності та результативності управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» можемо стверджувати, що система управління достатньо ефективна. Це підтверджують позитивні результати розрахунків коефіцієнту сталості кадрів, коефіцієнту загального обороту кадрів та інших. Однак все ж система управління персоналом підприємства не є досконалою, тому запропонуємо програму заходів задля її вдосконалення.

Таблиця 3.1

Програма заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»

№ поради	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний за виконання	Контроль за виконанням
1.	Розширення кадрів – слід найняти адміністратора	2 місяці 06.03.2023	Директор та помічник	Директор

	сторінок підприємства	– 06.05.2023	директора	
2.	Новий вид заохочень – корпоративні курси англійської мови	3 тижні 05.06.2023 – 26.06.2023	Помічник директора	Директор та головний бухгалтер
3.	Доплати за несприятливі умови праці	1 місяць 03.04.2023 – 01.05.2023	Головний бухгалтер та зав.виробництва	Директор та головний бухгалтер
4.	Забезпечувати працівників здоровим харчуванням, молоком, газованою солоною водою	1 місяць 03.04.2023 – 01.05.2023	Головний бухгалтер та помічник директора	Директор та головний бухгалтер
5.	Можливість отримувати путівки до санаторіїв за зниженою ціною	1 місяць 01.05.2023 – 29.05.2023	Бухгалтер	Головний бухгалтер
6.	Штрафи за запізнення без поважної причини або появу на роботі в нетверезому стані, за невиконання трудового плану та под.	1 тиждень 13.03.2023 – 20.03.2023	Головний бухгалтер та зав.виробництва	Директор

Варто почати з **необхідного розширення кадрів**. З організаційно-економічної характеристики підприємства відомо, що підприємство намагається вести соціальні мережі та сайт. Однак їх керує напряму директорка фірми. По-перше, це велике додаткове навантаження на керівницю підприємства, а, по-друге, таке адміністрування соціальних мереж не є достатньо ефективним і майже не приносить прибутку. На підтвердження нашої думки проведемо невеликий аналіз статистики соціальних мереж Фейсбук та ТікТок.

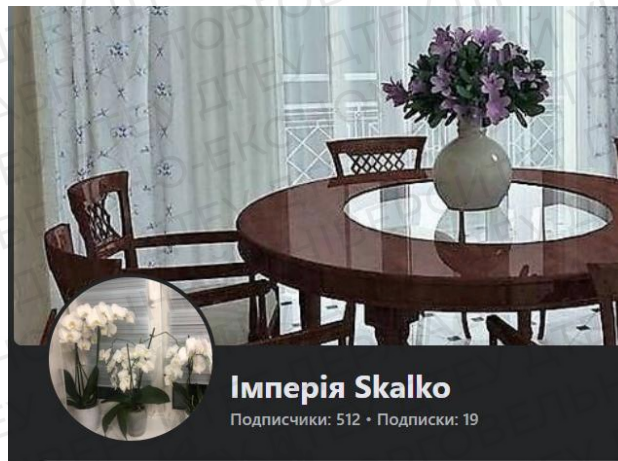


Рис. 3.1 Скріншот кількості підписників на фейсбук-сторінці «Імперія Skalko»



Рис. 3.2 Скріншот кількості підписників у ТікТоці «Window Skalko»

З поданих скріншотів видно, що аудиторія сторінок у соцмережах досить невелика, у ТікТоці фірма має 89 підписників, на Фейсбучі ситуація трішки краща – 512 слідкувачів. Однак тут важлива не тільки кількість осіб, які відслідковують сторінки в соцмережах, а й їх активність.

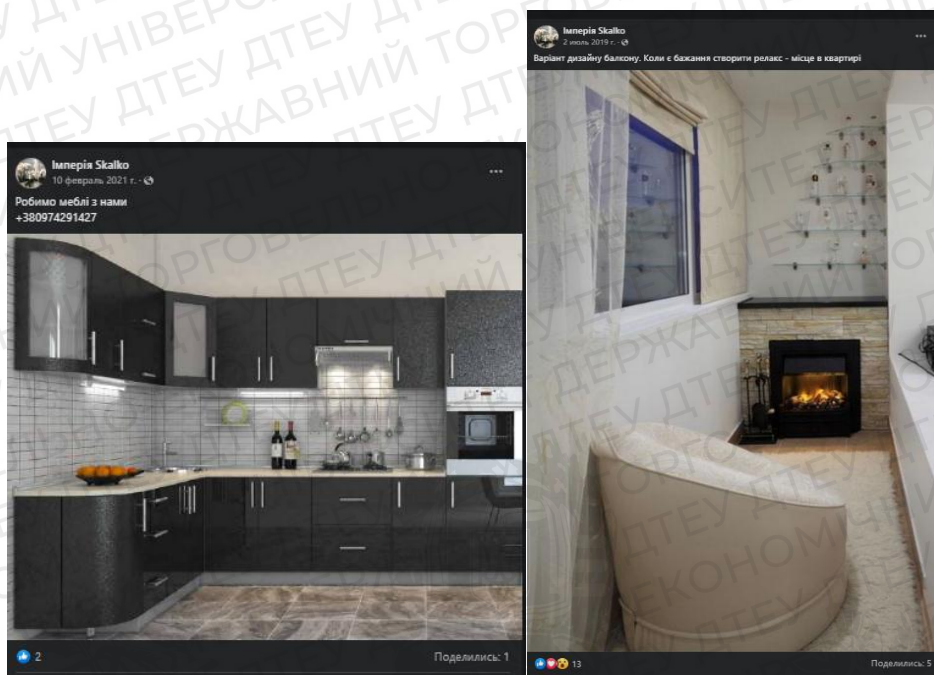


Рис 3.3 Активність підписників на публікаціях на фейсбук-сторінці «Імперія Skalko»

Попри те, що на Фейсбучі за сторінкою слідкують понад 500 людей, але бачимо, що активність підписників достатньо невисока – від двох до 13 лайків, деякі дописи не збирають жодного лайку.

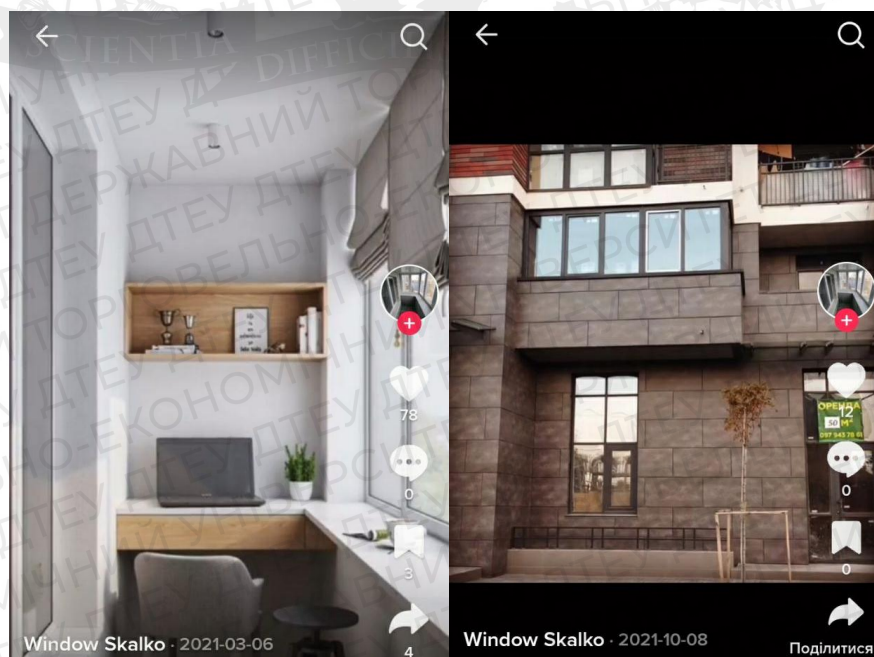


Рис 3.4 Активність підписників на публікаціях у ТікТокі «Window Skalko»

Якщо ж говорити про ТікТок, то, незважаючи на те, що тут значно менша аудиторія, але вона більш активна, публікації підприємства очевидно потрапляють до рекомендацій та збирають до 100 лайків.

Однак тут варто зазначити, що лайк – не означає продаж товару чи послуги, тобто фактично привести клієнта завдяки сторінці на Фейсбуці майже нереально з охопленням до 15 людей на публікації, з ТікТоку можливо за весь час прийшло кілька людей.

Тому задля раціонального використання соціальних мереж, варто найняти особу, яка виконуватиме функції адміністратора соцмереж, бажано, що він чи вона мала освіту або навички маркетолога та контент-менеджера.

Наступна наша рекомендація стосуватиметься **покращення системи заохочення персоналу**. Як ми зазначали раніше, керівництво ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» використовує преміювання (до свят, Дня народження, перевиконання робочого плану, залучення великої кількості клієнтів); оплату за роботу у вихідний день або за позанормові роботи; нагородження цінними подарунками; оголошення подяки та нагородження почесними грамотами; та можливість отримати абонемент до фітнес клубу за рахунок фірми як основні види заохочення до ефективної та стабільної роботи на підприємстві.

На нашу думку, оголошення подяки та нагородження почесними грамотами в наш час є не занадто дієвий спосіб заохочення. Нині більш цінують матеріальні винагороди. Тому від цього виду мотивування варто було б взагалі відмовитися, або хоча б не робити акцент на ньому.

Натомість пропонуємо додати можливість вивчення англійської мови на корпоративних курсах.

Також, враховуючи те, що фірма займається виготовленням металопластикових вікон та дверей, то працівники промислово-виробничого сектору зазвичай виконують ряд наступних дій:

- ✓ спочатку відбувається різка та підготовка профілю ПВХ та його армування. Тут же робітник має зробити отвори для дренажу й ручок;

✓ далі переходять до зварювання профілю та зачистки зварювальних швів;

✓ відповідно наступний етап – виробництво склопакета необхідного розміру;

✓ завершується виробництво монтажем віконної конструкції.

Звідси видно, що робота промислово-виробничих працівників є достатньо шкідливою для здоров'я, адже їм доводиться мати справу зі зварюванням конструкцій. Такий вид роботи є не тільки шкідливим, а й навіть небезпечним, адже під час нього виділяється зварювальний аерозоль. Йдеться про сполучення часточок, які утворилися через конденсації парів від металу, що плавився, також обмазки електродів та складу флюсів або порошкової проволочи. Здебільшого зварювальний аерозоль складається із заліза та його оксидів, однак, залежно від складу металів, який використовується під час виробництва, до складу аерозолу іноді входять і азот, марганець, хром, цинк, нікель, кремній, алюміній, мідьфтор та інші.

Як бачимо, склад достатньо шкідливий, а отже, закономірно, що більшість працівників, які займаються зварюванням, часто мають захворювання органів дихання або інші патології через вдихання зварювального аерозолу.

Тому рекомендуємо, як вид заохочення для працівників промислово-виробничого сектору додати доплати за несприятливі умови праці. Важливо тут наголосити, що відповідно до Закону України «Про охорону праці» [24], доплати мають нараховуватися робітникам, які займають тими роботами, які входять до переліку робіт із шкідливими та важкими умовами праці. Тобто важливою є не скільки посада конкретного працівника, а саме види робіт, якими йому доводиться займатися.

Тим більше, що відповідні умови також передбачені Постановою Кабінету Міністрів «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці». Адже в Постанові Кабміну йдеться про те, що:

«1. Атестація робочих місць за умовами праці проводиться на підприємствах і організаціях незалежно від форм власності й господарювання, де технологічний процес, використовуване обладнання, сировина та матеріали є потенційними джерелами шкідливих і небезпечних виробничих факторів, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я працюючих, а також на їхніх нащадків як тепер, так і в майбутньому.

2. Основна мета атестації полягає у регулюванні відносин між роботодавцем і працівниками у галузі реалізації прав на здорові й безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу у несприятливих умовах» [27].

Тобто, як бачимо, законодавча база передбачає атестацію робочого місця навіть на приватних підприємствах, яким є й ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО», та врегулювання відносин між працівником та роботодавцем. Відтак будь-який робітник фірми, що займається виробництвом металопластикових вікон, має повне право просити додаткову оплату праці. Щоб уникнути будь-яких проблем у цьому питанні та змотивувати працівників й надалі працювати в досить шкідливих умовах праці, все ж рекомендуємо додати відповідні доплати.

Також, як ще один вид заохочення, радимо звернутися до рекомендацій Закону «Про охорону праці». У сьомій статті цього нормативного документа зазначається наступне:

«Працівники, зайняті на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, безоплатно забезпечуються лікувально-профілактичним харчуванням, молоком або рівноцінними харчовими продуктами, газованою солоною водою, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію, оплату праці у підвищеному розмірі та інші пільги і компенсації, що надаються в порядку, визначеному законодавством» [24].

Відтак ми пропонуємо почати забезпечувати працівників оздоровчим харчуванням, молоком, газованою солоною водою. До того ж, варто було б почати організовувати для робітників, що виконують шкідливу для здоров'я працю, можливість взяти за зниженою ціною путівки до санаторіїв.

Також важливим, на нашу думку, є мотивація дотримуватися трудової дисципліни. Попри те, що під час аналізу ми не виявили високого показника порушень трудової дисципліни, однак все ж був прецедент звільнення з цієї причини. Тому все ж варто додати відповідні штрафи, тобто вираховувати з зарплатні певну суму (на розсуд керівництва) за запізнення без поважної причини або ж появу на роботі в нетверезому стані та под.. Окрім цього, слід додати штрафи за невиконання трудового плану.

3.2. Прогнозування ефективності та результативності реалізації заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»

Прогнозування ефективності та результативності розпочнемо з першої нашої рекомендації – найняти особу, яка виконуватиме функції адміністратора сторінок підприємства у соцмережах Фейсбук та ТікТок. Насправді більшість фірм до цього часу нехтує такою порадою або ж взагалі не створює соціальні мережі для свого бізнесу. На нашу думку, так вони втрачають залучення великої кількості клієнтів, адже насправді покупці, які прийшли на підприємство за товаром чи послугою завдяки соціальним мережам, іноді можуть приносити більший прибуток, аніж люди, які в реальному житті побачили магазин та вирішили зайти до нього.

Однак просто наявність соціальних мереж – не дорівнює успіху та збільшенню продажів. Тут якраз важливе правильне залучення робочої сили. Адже, якщо відповідну сторінку веде керівник фірми, яка не може повноцінно ними займатися в силу своїх інших посадових обов'язків, то ведення соціальних мереж не принесе майже ніякого прибутку та просто відбиратиме час та енергію директорки. Більш раціонально найняти

окремого працівника, який буде повністю занурений у просуванні та прибутковості сторінок підприємства.

Спрогнозувати ефективність та результативність такого рішення можемо, розглянувши досвід іншого приватного підприємства, яке теж спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон та оформленні балконів й інших кімнат. Фірма на ринку стільки ж часу, скільки аналізоване нами підприємство. Однак поглянемо на їх сторінку в соціальній мережі.

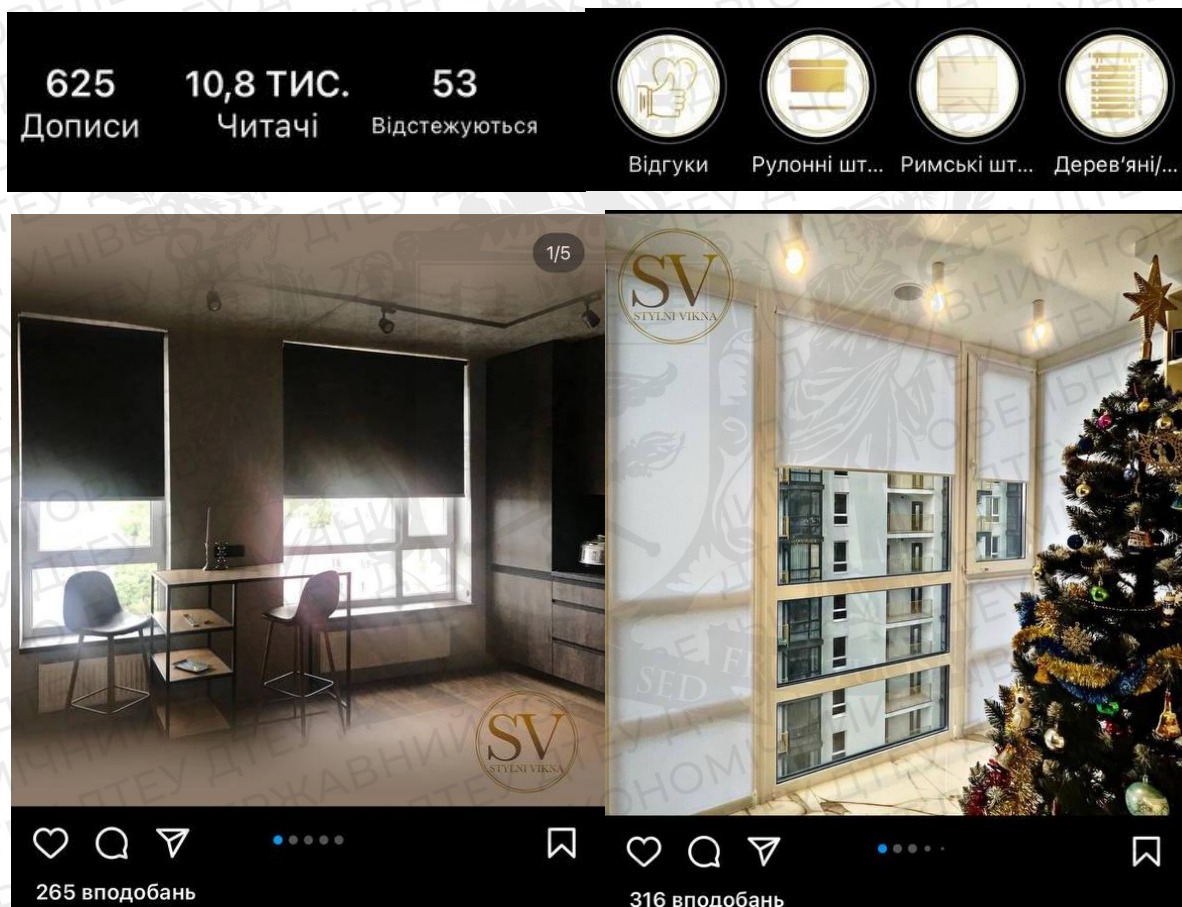


Рис. 3.5 Скріншоти з сторінки іншого приватного підприємства

З оформлення акаунту помітно, що сторінкою керує людина, яка розуміється на цьому, зокрема оформлені «актуальні», в яких закріплено відгуки та приклади робіт із кожного виду послуг, які надає компанія. Також сторінку вирізняють естетичні фото їх робіт, видно, що зроблені професійно та мають маркування – таке візуальне оформлення сторінки більше привертає око майбутніх клієнтів та мотивує замовити необхідну послугу саме в цього підприємства. Окрім цього, зі скріншотів акаунту фірми бачимо, що їм

вдалося залучити майже 11 тисяч потенційних клієнтів, які доволі активно реагують на дописи підприємства. Фіксуємо близько 300 реакцій на кожній публікації. Зрозуміло, що не всі ці клієнти постійно купуватимуть товар чи послугу фірми, однак набагато більша вірогідність залучити покупця, коли маєш приблизно 300 вподобань, ніж близько 50, як на сторінках аналізованого нами підприємства. Тому, вважаємо, що розширення кадрів, завдяки найму адміністратора сторінок у соціальних мережах – достатньо ефективний крок, який дозволить збільшити кількість потенційних клієнтів.

Наступна наша рекомендація – додати такий вид заохочення, як корпоративні курси англійської мови. Ефективність залежить від кількох факторів одночасно. Перший – вивчення іноземної мови дозволить із більшою вірогідністю мати шанс на кар’єрний ріст та відповідно охоплення вищих посад та отримання більшої зарплатні. Окрім цього, знання англійської мови усіма працівниками та особливо керуючим складом дозволить у подальшому аналізованій нами фірмі вийти на європейський ринок. Тут також варто говорити й про матеріальну вигоду для працівників фірми. Адже корпоративні курси іноземної мови фінансуються компанією, а отже, персонал підприємства має можливість фактично безкоштовно вивчати англійську мову. З таким видом мотивації значно зростає кількість охочих працювати саме на цьому конкретному підприємстві, отже конкурентоспроможність фірми.

Що ж до рекомендації ввести доплати за несприятливі умови праці – то це чудовий крок саме для приватного підприємства. Позаяк більшість приватних фірм нині відмінили цей вид доплат навіть на вкрай шкідливих виробництвах, то цей вид мотивації – значно збільшить кількість охочих дипломованих спеціалістів працювати на аналізованій фірмі. Адже це, по-перше, говорить про орієнтованість керівництва підприємства дбати про здоров’я та потреби працівників, а, по-друге, збільшує рівень оплати праці. Таким чином покращиться якість виробництва та збільшиться спектр

можливих послуг, які надає фірма. До того ж, має покращитися й продуктивність праці, а отже, й зросте прибуток.

Далі – рекомендація забезпечувати працівників оздоровчим харчуванням, молоком, газованою солоною водою. Ця порада гарно працює для тих робітників, які особливо дбають про своє здоров'я. Тут нам знову варто окреслити кілька факторів ефективності такого заходу. Насамперед – це турбота про працівників фірми, а отже й покращення атмосфери в колективі. Наступне – здорові працівники – продуктивні, вони відповідно довше матимуть можливість виконувати свою роботу якісно та ефективно втілювати в життя трудовий план підприємства. Не варто й упускати той чинник, що здорове харчування за рахунок фірми – це те, що вирізнятиме компанію на ринку праці і відтак залучатиме більшу кількість необхідних спеціалістів.

Також у програмі заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства ми пропонували додати такий вид заохочення, як путівки до санаторіїв за зниженою ціною. Це гарний крок, від якого часто відмовляються приватні фірми. Така можливість за доступну вартість поїхати на відпочинок та водночас оздоровлення достатньо ціниться працівниками підприємства. Тому вона ефективно працюватиме на конкурентоспроможність фірми на ринку праці.

Якщо ж ми говоримо про пропозицію додати штрафи за запізнення без поважної причини або ж появу на роботі в нетверезому стані, за невиконання трудового плану та под., то тут спрацьовує людський фактор. Пояснимо свою думку – жодна людина не хоче зменшення заробітної плати, а штрафи якраз її скорочують. Відповідно працівник, якому загрожує штраф, із більшою вірогідністю дбатиме про дотримання трудової дисципліни.

Загалом система управління ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» є достатньо ефективною, тому в своїх рекомендаціях ми більшою мірою зосередилися на покращенні системи заохочень та розширенні штату фірми. Наші рекомендації щодо доплат, курсів іноземної мови та забезпечення

здоровим харчуванням враховують потреби сучасного працівника й зорієнтовані на посилення рівня конкурентоспроможності фірми та збільшенні кількості потенційних клієнтів та відповідно й прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Наразі приватним підприємствам вкрай необхідно вдало підібрати систему управління персоналом для свого бізнесу. Адже раціональне використання людського ресурсу – запорука результативності роботи підприємства та збільшення рівня прибутковості, особливо в нестабільних економічних ситуаціях.

Під час написання цієї випускної кваліфікаційної роботи, ми дійшли висновку, що над удосконаленням системи управління персоналом підприємства треба працювати комплексно. Навіть система, яка характеризується стабільністю кадрів, як у випадку аналізованого ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО», все одно потребує оновлення та покращення з урахуванням нових технічних, соціально-економічних, правових і навіть психологічних чинників.

На Товаристві з обмеженою відповідальністю «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» налічується близько 125 осіб. Структура підприємства охоплює промислово-виробничий та непромисловий сектори. Окрім цього, дещо відокремлено на фірмі працює відділ бухгалтерії. Усі вони підпорядковані засновниці, а у кожному підрозділі є свої керівники. Тобто на підприємстві є керуюча система (управлінці, які відповідають своєму масштабу діяльності та мають специфічні функції) та керована системи (орган, який підпорядкований керуючій системі та змінюється відповідно до її рішень. При цьому вона містить свою підсистему).

Під час оцінки ефективності та результативності управління персоналом ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» зафіксовано невисоку плинність персоналу на фірмі. За нашими розрахунками, оборот персоналу здебільшого складає менше 10%, лише в 2020 році спостерігаємо 11%. Маємо позитивну тенденцію обороту персоналу, фактично за останні три

роки фірма суттєво не втрачає працівників. Окрім цього, фірма має високий коефіцієнт сталості кадрів – 85%.

Тобто загалом система управління ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО» досить вдала. Однак все ж потребує невеликого вдосконалення. Тож ми звернулися до сучасних наукових розвідок та на основі комбінування методів покращення ефективності управління персоналом та зовнішніх факторів запропонували дещо перебудувати стратегію ефективного залучення кадрів на вищезазначеному підприємстві. Задля цього варто найняти особу, яка виконуватиме функції адміністратора сторінок підприємства у соцмережах Фейсбук та ТікТок. Цю задачу слід зняти з керівниці фірми, натомість найняти саме окремого працівника, який зануриться у просування та створення умов для прибутковості сторінок підприємства. Також ми радимо ввести доплати за несприятливі умови праці та додати курси іноземної мови й забезпечувати персонал фірми здоровим харчуванням – це допоможе врахувати потреби сучасного працівника та посилити рівень конкурентоспроможності фірми та збільшити прибуток.

Окрім зазначеного вище, маємо ще кілька **пропозицій**. На нашу думку, в сучасному вкрай нестабільному стані економіки й ринку праці варто створити чисельність необхідних кадрів. Це має бути не лише кількість необхідних працівників, а й їх характеристика – вік, досвід роботи, освіта, можливо якісь особливі характеристики (психологічні та ментальні). Відповідні критерії слід додавати одразу в оголошення про вакансії.

Також керівнику фірми варто створити план для підвищення кваліфікації працівників підприємства. Та, за можливості, створити базу резюме, тобто відібрати потенційні кадри для усіх посад на фірмі. Це значно пришвидшить пошук нового працівника у разі звільнення попереднього.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навч. посіб. / ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Божанова В. Ю., Русінко М. І. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40.
5. Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В., Семенченко Н.В. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 с.
6. Брич В. Я., Возьний В. І., Дяків О. П., Гугул О. Я. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. – Тернопіль: ТНЕУ, 2012. – 520 с.
7. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях // *БІЗНЕСІНФОРМ* № 4 – 2020 – С. 398 – 493.
8. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
9. Зеленков А.В., Кононенко А.В., Налапко М.М. Організація набору та відбору персоналу // *Економіка та управління підприємствами*

машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2008, № 3 (3) – С. 125-135.

10. Ільєнко Р.В., Іванова Т.М., Проблеми підбору персоналу вітчизняних організацій в умовах сьогодення // *Ukraine – EU. Modern technology, business and law Slovakia-Austria-Hungary*, 2017 – С. 110-112.

11. Качан К. П. Управління трудовими ресурсами / К. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : Юридична книга, 2005. – 359 с.

12. Козак К.Б., Рубан Ю.О., Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / *Економіка харчової промисловості* № 2(18) – 2013 Одеська національна академія харчових технологій, – м. Одеса – С. 24–28.

13. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.

14. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого- правової характеристики та механізму їхньої реалізації // *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. – 2009. – № 3. – С. 174–182.

15. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.

16. Наумік К.Г., Жилиєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації // *Проблеми економіки* . – 2010. – № 2. – С. 56–60.

17. Нестеренко В.Ю., Токар І.І. «Економіка виробництва»: конспект лекцій, Харків 2012.

18. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. - Одеса: Атлант, 2013. - 275 с.

19. Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства / *Приазовський економічний вісник* – 2020. - № 6(23). – С. 146-150.

20. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств / О. С. Олійник. // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2017. – №4. – С. 513–516.

21. Рульєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.
22. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
23. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // *Економіка і управління*. – 2017. – №4. – С. 61–65.
24. Закон України «Про охорону праці» / Верховна рада України / *Офіційний вебпортал парламенту України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
25. Закон України «Про внесення змін до Кодексу України про адміністративні правопорушення щодо запобігання та протидії мобінгу (цькуванню)» / Верховна рада України / *Офіційний вебпортал парламенту України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-IX#Text>
26. Кодекс законів про працю України / Верховна рада України / *Офіційний вебпортал парламенту України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
27. Постанова Кабінету Міністрів України «Про Порядок проведення атестації робочих місць за умовами праці» / Верховна рада України / *Офіційний вебпортал парламенту України*: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-п#Text>
28. Facebook-сторінка підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100054468640243>
29. Instagram-сторінка підприємства ПП «Стильні вікна»: <https://instagram.com/stylni.vikna?igshid=MWI4MTIyMDE=>
30. TikTok-сторінка підприємства ТОВ «Фабрика якісних вікон «СКАЛЬКО»: <https://www.tiktok.com/@sana.sk2? t=8ZHAYN5FF9Z& r=1>